

0-792020

На правах рукописи

КАССИН КИРИЛЛ ПЕТРОВИЧ

**Внутренний маркетинг как инструмент обеспечения
конкурентоспособности
предприятий сферы услуг гостеприимства**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(маркетинг)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

**НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА
КФУ**



0000932061

МОСКВА - 2009

Работа выполнена на кафедре «Маркетинг» ГОУ ВПО «Российская Экономическая Академия имени Г.В. Плеханова»

Научный руководитель -

доктор экономических наук, профессор
Розанова Татьяна Павловна

Официальные оппоненты -

доктор экономических наук, профессор,
Дубровин Игорь Александрович

кандидат экономических наук, доцент
Цветкова Анна Борисовна

Ведущая организация -

«Санкт-Петербургский государственный
университет экономики и финансов»

Защита состоится « 25» февраля 2009г. в 13 часов на заседании диссертационного совета Д 212.196.04 при ГОУ ВПО «Российская экономическая академия имени Г.В. Плеханова» по адресу: 115998, Москва, Стремянный переулок, д.36, ауд. 201.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке РЭА им. Г.В. Плеханова

Автореферат разослан «23» января 2009 г.

Ученый секретарь

диссертационного совета

Кандидат экономических наук,

доцент -

Скоробогатых Ирина Ивановна

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационного исследования.

В процессе производства и потребления продукта предприятий сферы гостеприимства особую роль играют вопросы качества. Доходность предприятий сферы гостеприимства напрямую зависит от качества оказанных услуг, от компетентности персонала, способного превзойти ожидания клиентов.

В этой ситуации особую актуальность приобретают вопросы применения инструментов внутреннего маркетинга для обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы гостеприимства.

Исследования показывают, что персонал, удовлетворенный своей работой, легче усваивает заданные стандарты оказания услуги и более качественно обслуживает внешних потребителей.

Товарные свойства услуги, такие как неосязаемость и одновременное производство и потребление, превращают персонал, находящийся в непосредственном контакте с внешними потребителями, в фактор успешного внешнего маркетинга. Руководство фирмы может разработать великолепную внешнюю стратегию маркетинга, направленную на внешних потребителей. Однако успех этой стратегии будет существенно зависеть от качества поведения членов персонала, непосредственно оказывающих услуги внешним потребителям.

Качество услуги и искреннее желание персонала оказать качественную услугу потребителю становятся, чуть ли не решающими факторами в конкурентной борьбе на рынке услуг. В сложившихся условиях вперед выходит внутренний маркетинг, который узко определяют как привлечение, обучение, мотивирование и удержание квалифицированного персонала посредством создания таких рабочих условий, которые удовлетворяли бы нужды персонала.

Внутренний маркетинг - сравнительно недавно возникшая дисциплина, обобщающая различные процессы, и поэтому находящаяся в стадии разработки и тестирования. Осмысленное и системное применение внутреннего маркетинга позволяет предприятию добиться конкурентного преимущества и улучшить свое положение на рынке. Это, в основном, обуславливает актуальность выбранной темы диссертационного исследования.

Степень научной разработанности темы.

В диссертационном исследовании были использованы труды таких зарубежных ученых в области маркетинга услуг, как К. Гренроос, Э. Ланггарда, П. Эйглене, Л. Берри, В. Зейтхэмл, П. Парасурамана, Кристофер Лавлок, Ч. Вейнсберга, Дж. Батесон, Ф. Котлера, а также работы российских ученых М. Лянцевич, Э. Новаторова, А.Саак, А. Челенкова, М. Якименко, а также

специалистов в области маркетинга в сфере гостеприимства – Карповой Г.А., Лесника А.Л., Розановой Т.П., Смирновой М.Н., Скобкина С.С., Чудновского А.Д. и других.

Несмотря на достаточно большое число исследований, посвященных проблемам маркетинга, вопросы внутреннего маркетинга затрагиваются в основном в работах зарубежных авторов. Анализ существующих моделей маркетинга услуг, представленные в работах таких зарубежных авторов, как К. Гренроос (Grönroos, C. *Service Management and Marketing: Managing the moment of truth in the service sector*), Э. Лангеарда, П. Эйглие, (Eiglier, P. and Langeard, E *Principles de politique marketing pour les entreprises de services*), Л. Бери (Berry, L. L. and Parasuraman, P. (1991). *Marketing Services: Competing through Quality*, 1991), В. Зейтхамл а также Ф. Котлера (Маркетинг-менеджмент, 2002) указывают на необходимость внимания к таким стратегическим факторам маркетинга услуг, как персонал, процесс обслуживания и материальное доказательство обслуживания.

В работах К. Гренрооса (*Strategic Management and Marketing in the Service Sector*), Парасурамана, Зейтмал и Бэрри (Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. *SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*, 1988) указывается на необходимость использования дополнительных стратегий для управления маркетингом услуг, а, именно, использование инструментов внутреннего маркетинга и интерактивного маркетинга.

Кроме того, маркетинг в сфере гостеприимства остаётся по-прежнему недостаточно проработанным направлением исследований, а научную разработанность тематики внутреннего маркетинга в сфере гостеприимства, рассматривая вопросы формирования устойчивого конкурентного преимущества предприятия сферы гостеприимства, нельзя признать исчерпывающей. Главной причиной такого положения является недостаточная теоретическая, методическая и практическая разработанность системы внутреннего маркетинга для предприятий сферы гостеприимства.

Это обстоятельство обуславливает необходимость проведения дальнейших исследований по разработке методических основ системы внутреннего маркетинга как конкурентного преимущества с целью повышения эффективности работы предприятий сферы гостеприимства.

Цель диссертационного исследования состоит в разработке комплекса методических и практических рекомендаций по формированию устойчивого конкурентного преимущества предприятия сферы гостеприимства на основе модели внутреннего маркетинга.

Поставленная цель потребовала постановки и решения следующих задач:

- Изучить тенденции развития сферы гостеприимства, уточнить особенности маркетинговой деятельности для предприятий сферы гостеприимства, определить

влияние концепции внутреннего маркетинга на формирование лояльной клиентской базы;

- рассмотреть существующие модели маркетинга услуг, предложенные зарубежными школами, и выявить роль отдельных составляющих модели маркетинга услуг – контактного персонала, процесса обслуживания, качества услуг на процесс создания устойчивого конкурентного преимущества предприятия сферы гостеприимства;
- разработать концепцию внутреннего маркетинга для предприятий сферы гостеприимства;
- разработать подходы к информационному обеспечению модели внутреннего маркетинга;
- обосновать последовательность действий по внедрению и функционированию модели внутреннего маркетинга гостиничного предприятия и исследовать особенности управления гостиницами в этих условиях;
- предложить меры по обеспечению клиентоориентированного подхода в управлении персоналом предприятия сферы гостеприимства и дать рекомендации по его использованию в модели внутреннего маркетинга.

Объектом исследования является сфера гостеприимства г. Москвы.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе формирования и использования модели внутреннего маркетинга на предприятиях сферы гостеприимства г. Москвы.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в комплексном подходе к разработке методических и практических рекомендаций по формированию и использованию модели внутреннего маркетинга на предприятиях сферы гостеприимства, заключается в следующем:

- систематизированы и адаптированы теоретические положения маркетинга услуг применительно к сфере услуг гостеприимства;
- разработана концепция и определена структура модели внутреннего маркетинга предприятий сферы услуг гостеприимства;
- выявлены факторы, способствующие созданию устойчивого конкурентного преимущества предприятий сферы услуг гостеприимства;
- разработан алгоритм действий по внедрению модели внутреннего маркетинга на предприятиях сферы услуг гостеприимства;
- разработана система информационного обеспечения модели внутреннего маркетинга на предприятиях сферы услуг гостеприимства;

Практическая значимость исследования. Предложенный автором алгоритм формирования и использования модели внутреннего маркетинга для предприятий сферы гостеприимства может быть применен в практической деятельности гостиничных предприятий Москвы и других регионов.

Теоретические положения и практические рекомендации диссертации могут быть использованы в учебном процессе высших учебных заведений, осуществляющих подготовку специалистов в области экономики и управления гостиничной сферой.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертации были использованы при выполнении работ по Государственному контракту «Проведение исследования и формирования системы взаимодействия участников программы кадрового развития индустрии гостеприимства г. Москвы и механизмов её реализации» в части построения модели внутреннего маркетинга для гостиничных предприятий. Материалы диссертации были использованы в учебном процессе при преподавании курса «Маркетинг услуг», а также в курсовом и дипломном проектировании студентов специальностей «Туризм», «Менеджмент организации» специализация «Туризм и гостиничное хозяйство», «Социально-культурный сервис и туризм».

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

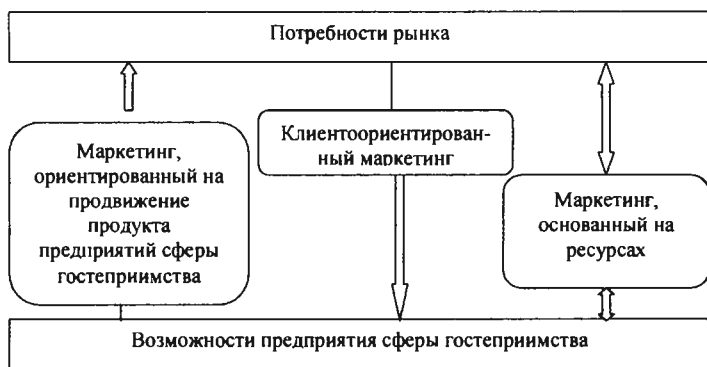
Определить положение маркетинга в организации сферы гостеприимства, сложнее, чем положение других функций управления, потому что маркетинг – это одновременно и корпоративная культура, и стратегия, и тактика.

Задача одновременной ориентации предприятия сферы гостеприимства на удовлетворение потребностей клиентов (аспект корпоративной культуры), разработку предложений ценности и конкурентного позиционирования (стратегия), разработку подробных программ маркетинга (тактика) является очень сложной задачей. Увязать эти три аспекта в практической деятельности предприятия сферы гостеприимства удастся достаточно редко.

Раскрытие возможностей маркетинга зависит от перехода от тактических мероприятий маркетинга к маркетингу, реально ориентированному на интересы и потребности клиентов и конкурентному позиционированию.

Можно выделить три подхода к применению концепции маркетинга на предприятиях сферы услуг гостеприимства (рисунок 1).

Рисунок 1



Различные маркетинговые подходы на предприятиях сферы услуг гостеприимства

В настоящее время предприятия сферы услуг гостеприимства широко используют тактические приемы маркетинга, нацеленные в основном на продвижении своих продуктов и услуг. В основном ищутся способы поощрения или убеждения клиентов приобрести их. Это взгляд на предприятие со стороны имеющихся у него ресурсов, т.е. предлагается клиентам, то, что есть – продукт или услуга.

Клиенториентированность предприятий сферы гостеприимства – это другая крайность, при которой предприятие сферы гостеприимства пытается удовлетворить все желания клиентов, что чревато низкой рентабельностью предприятия.

Мы придерживаемся концепции, при которой предприятие сферы услуг гостеприимства должно разрабатывать маркетинговую стратегию, исходя из потребностей рынка, но с учётом внутренних возможностей – корпоративных ресурсов. Маркетинг, основанный на ресурсах, позволяет найти соответствие между потребностями рынка и способностью предприятия сферы гостеприимства конкурировать на нем. Возможности могут быть использованы только тогда, когда у предприятия есть реальное устойчивое конкурентное преимущество, которое обеспечивается материальной базой предприятия сферы гостеприимства, а не достигается при помощи специальных приёмов.

Особо следует подчеркнуть уникальность компании, сформировавшей организационный потенциал и выстроившей такую систему, в которой как материальные, так и нематериальные ресурсы органично сочетаются между собой и с брендом, базирующимся на концепции «предупредительного сервиса».

Опыт международных гостиничных цепей таких, как Hyatt, Four Seasons, Marriott, Intercontinental и др., свидетельствует о том, что ключевой компетентностью в сфере услуг гостеприимства является стратегия «предупредительного и совершенного сервиса».

Таким образом, способность предприятия сферы услуг гостеприимства задействовать внутренние маркетинговые активы предприятия и привести их в соответствии с потребностями и ожиданиями клиентов, позволяет достичь уровня «совершенного сервиса», которое будет напрямую ассоциироваться у клиентов с брендом компании и позволит создать долгосрочное конкурентное преимущество, неподдающимся копированию конкурентами.

В связи с этим основной задачей является установление связи между потребностями и ожиданиями клиентов и внутренними процессами формирования модели ценности для клиентов предприятия сферы гостеприимства, направленными на удовлетворение этих потребностей.

Выявить связь между потребностями и ожиданиями клиентов и соответствующими внутренними процессами предприятия сферы гостеприимства возможно на основе построения модели ценности для клиента.

Модель ценности для клиента включает в себя пять основных элементов, определяющих восприятие ценности клиентом и уровень его удовлетворенности. Это качество самого продукта, качество обслуживания через технологии его предоставления, имидж предприятия, цена и взаимоотношения между поставщиком услуг, клиентом и персоналом предприятия сферы гостеприимства.

Реализации модели ценности для клиентов способствуют внутренние маркетинговые активы предприятия сферы гостеприимства, к которым относятся следующие элементы:

- Имидж предприятия сферы гостеприимства, уровень его корпоративной культуры;
- технология организации процесса качественного обслуживания клиентов, система индикаторов качества обслуживания;
- клиентская база предприятия сферы гостеприимства и информационная система данных о мнениях и предпочтениях клиентов;
- система индикаторов качества обслуживания, система отслеживания жалоб клиентов;
- система управления человеческими ресурсами, включая принципы обучения персонала предприятия сферы гостеприимства, наделения персонала полномочиями, изучение степени удовлетворенности персонала своей работой, т.е. наличие квалифицированного и мотивированного персонала.

Каждый из этих элементов является непосредственным результатом различных процессов внутри предприятия сферы гостеприимства.

Предоставление качественного обслуживания клиентам, позволит предприятию:

- выделиться на фоне конкурентов;
- усилить привлекательность своего имиджа в глазах клиентов;
- свести к минимуму чувствительность к изменению цен;
- повысить прибыльность предприятия;
- повысить степень удовлетворенности и удержания клиентов;
- обрести максимальное количество сторонников предприятия сферы гостеприимства, которые пропагандируют ее услуги;
- поднять уровень репутации;
- повысить степень лояльности персонала.

Достижение устойчивого конкурентного преимущества предприятием сферы гостеприимства возможно на основе внедрения концепции внутреннего маркетинга.

Для предприятий сферы гостеприимства понятие внутреннего маркетинга заключается, на наш взгляд, в совмещении мотивации сотрудников и формирования их профессиональных знаний на тождественность бренду. Мотивация и высокий уровень знаний сотрудников является источником высококлассных услуг. Внутренний маркетинг на предприятиях сферы гостеприимства должен предшествовать внешнему маркетингу и маркетингу взаимоотношений с клиентами.

Реализация концепции внутреннего маркетинга позволит выстроить зависимость «лояльный персонал – лояльный клиент – прибыльность предприятия сферы услуг

гостеприимства», что потребует, в свою очередь, задействовать маркетинговые активы предприятия сферы гостеприимства. На выходе этого процесса будет разработанная технология качественного обслуживания клиентов и контроль ее выполнения, система показателей оценки работы персонала в зависимости от удовлетворенности клиентов, информационная система предприятия сферы гостеприимства, дающая персоналу возможность качественного обслуживания клиентов, а также воспитание лояльных сотрудников, предоставляющих «превосходное обслуживание».

Предлагаемый подход отличается от традиционного продвижения продукта предприятия сферы гостеприимства, поскольку нацелен не на решение текущих вопросов по привлечению и удержанию клиентов, а на построение системы взаимоотношений с клиентами на долгосрочной основе.

Система внутреннего маркетинга предполагает рассмотрение внутреннего рынка предприятия сферы гостеприимства.

Этот рынок включает корпоративную культуру, систему, процедуры, структуры, существующие внутри предприятия, персонал, чьи знания и навыки, поддержка и лояльность необходимы для реализации маркетинговых стратегий.

Цель стратегического внутреннего маркетинга состоит в разработке маркетинговой программы, направленной на внутренний рынок предприятия сферы гостеприимства. Эта программа должна соответствовать маркетинговой программе, направленной на внешний рынок, включающий клиентов и конкурентов.

Реализация внешних маркетинговых стратегий подразумевает организационные изменения внутри предприятия сферы гостеприимства, касающихся, прежде всего, вопросов распределения ресурсов, организационной структуры и построения взаимоотношений с клиентами. Таким образом, наиболее пристальное внимание необходимо уделять работе над организационной средой с помощью внутреннего маркетинга ради достижения целей предприятия в целом.

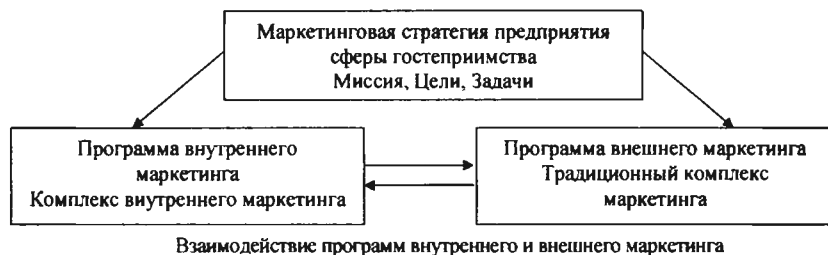
В предлагаемых западными исследователями моделях маркетинга услуг, признаётся необходимость использования внутреннего маркетинга в качестве дополнительных стратегий. Характерной чертой этих моделей является отношение к персоналу предприятия сферы услуг как к внутреннему клиенту. Мотивация персонала, удовлетворение их потребностей способствуют росту качества обслуживания клиентов.

Внутренний маркетинг имеет ту же теоретическую базу, что и традиционный маркетинг. Особенностью же является объект и предмет изучения концепции внутреннего маркетинга.

Объектом внутреннего маркетинга являются сотрудники предприятия сферы гостеприимства и её внутренняя среда, рассматриваемые с точки зрения ожиданий и восприятий клиента.

Задача внутреннего маркетинга – создание внутри предприятия среды, максимально ориентированной на клиента. Для этого предприятие должно рассматривать своих сотрудников как внутренних клиентов. Процесс их наиболее эффективной мотивации (удовлетворения) и есть предмет внутреннего маркетинга.

Рисунок 2



Структура программы внутреннего маркетинга должна органично вливаться в общую маркетинговую стратегию предприятия сферы гостеприимства. Необходима интеграция элементов внешнего и внутреннего маркетинга, исходя из анализа возможностей и угроз, существующих на внутреннем рынке предприятия сферы гостеприимства.

В предлагаемом подходе мы рассматриваем программу внутреннего маркетинга как исходную базу процесса планирования программ внешнего маркетинга. Применяя данную концепцию, мы исходим из того, что маркетинговая стратегия и процесс планирования определяют программу внешнего маркетинга традиционным образом. Однако из-за внутренних препятствий внешнюю стратегию маркетинга не всегда возможно осуществить на практике. Следовательно, необходимо использовать в процессе планирования обратную связь, чтобы учесть выявленные расхождения и внести корректировки в маркетинговые планы, а также в результате анализа внутреннего рынка могут быть выявлены новые возможности и ресурсы предприятия, которые окажут влияние на программы внешнего маркетинга.

Ключевые элементы внутреннего маркетинга определены в комплексе внутреннего маркетинга, имеющего специфику для предприятий сферы гостеприимства.

Подход к персоналу предприятия сферы гостеприимства как к внутренним клиентам и обеспечение их продуктом, который удовлетворяет их потребности, преобразует традиционные управляемые параметры маркетингового комплекса (продукт, цена, доведение продукта до покупателя и продвижение продукта) в следующие категории:

продукт — возможность оказания услуг, которую предприятие сферы гостеприимства предоставляет своему контактному персоналу;

цена — степень мотивации сотрудника или усилия, которые сотрудник готов приложить для выполнения своих должностных обязанностей;

способ доведения продукта до клиента — организационная структура предприятия сферы гостеприимства;

продвижение продукта — уровень корпоративной культуры предприятия сферы гостеприимства.

Основными задачами разработки и внедрения программы внутреннего маркетинга являются:

- изменение отношения к клиентам и поведения контактного персонала (работников и менеджеров), т.е. персонала, непосредственно взаимодействующего с клиентами;
- повышение лояльности персонала к предприятию;
- развитие организационной культуры предприятия в направлении большей клиентоориентированности и готовности к изменениям.

На наш взгляд, предлагаемая программа внутреннего маркетинга для предприятия сферы гостеприимства должна состоять из следующих блоков (рисунок 3):

1. Измерение удовлетворенности внешних и внутренних клиентов
2. Стандартизация обслуживания
3. Программа контроля качества (Mystery shopping)
4. Обучение персонала
5. Система мотивации персонала
6. Корпоративная культура и PR сервиса
7. Комиссия по качеству

Рисунок 3



Программа внутреннего маркетинга для предприятий сферы услуг гостеприимства

Процессу разработки программы внутреннего маркетинга должен предшествовать анализ уровня состояния процессов внутреннего маркетинга на предприятии сферы гостеприимства. С этой целью предлагается провести аудит этих процессов. Аудит маркетинга является важной составной частью процесса управления маркетингом на предприятии. По результатам аудита внутреннего маркетинга и на основе полученных данных можно скорректировать внешнюю стратегию маркетинга предприятия сферы гостеприимства. Аудит маркетинга определяется как “комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды фирмы и задач, стратегий и оперативной деятельности с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей и выдачи рекомендаций относительно плана действий по совершенствованию маркетинговой деятельности этой фирмы”¹.

Обычно аудиту маркетинга подвергается рассмотрение элементов внешней маркетинговой среды предприятия и элементы комплекса маркетинга. Применение подобной методики в контексте аудита состояния внутреннего маркетинга представляется проблематичным ввиду того, что внутренний клиент предприятия (персонал), так же как и внутренний продукт – процесс обслуживания не предусмотрен традиционной методологией аудита. Дополнительные функции маркетинга в сфере гостеприимства – внутренний и интерактивный маркетинг не учитываются традиционной методологией аудита. Однако именно персонал, являясь частью продукта предприятия сферы гостеприимства, является важным объектом аудита в маркетинге услуг.

Для проведения аудита внутреннего маркетинга на предприятиях сферы гостеприимства предлагается применить методику «анализа “важность—исполнение”» в сочетании с теорией мотивации труда Ф. Герцберга.

Применение данной методики позволит отойти от одномерного измерения удовлетворенности потребителей по одному из критериев: “важность” или “исполнение”.

Методика аудита внутреннего маркетинга была опробована нами в ходе выполнения научно-исследовательской работы по заказу ОАО «ГАО Москва» «По проведению исследования и формированию системы взаимодействия участников программы кадрового развития индустрии гостеприимства г. Москвы, механизмов реализации». Целью данной работы являлось обеспечение условий для значительного прироста числа специалистов гостиничной отрасли, повышение уровня квалификации.

Проведение аудита состояния внутреннего маркетинга на предприятиях гостиничной отрасли г. Москвы состояло из трех этапов.

¹ Хулей Г., Сондерс Дж., Пирси Н. «Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование». /пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005

На первом этапе в соответствии с предложенной во второй главе концепцией внутреннего маркетинга были выделены элементы внутреннего продукта, непосредственно влияющие на удовлетворенность работой персонала гостиницы.

Перечень атрибутов удовлетворенности персонала своей работой соответствует перечню мотивационных атрибутов, который был разработан группой ученых под руководством Ф. Герцберга и скорректирован нами применительно к предприятиям гостиничной отрасли.

На втором этапе была разработана анкета, в которой «внутренних клиентов» просили оценить по пятибалльной шкале важность для них каждого из атрибутов «внутреннего продукта».

Затем «внутренних клиентов» просили оценить, насколько они удовлетворены по каждому из выявленных атрибутов.

В основе такого подхода лежит наблюдение о том, что потребители имеют тенденцию принимать решение о покупке товара, оценивая его по многочисленным атрибутам. Причем одни атрибуты являются важными и ведут к принятию решений о покупке, в то время как другие не являются важными и не ведут к принятию таких решений, что вполне применимо к категории «внутренний клиент».

После проведения опроса средний балл по категориям «важность» и «исполнение» определяется по каждому из атрибутов. Поскольку на первом этапе было установлено 16 атрибутов «внутреннего продукта», то в итоге мы получаем тридцать два средних балла (16 по шкале «важность» и 16 по шкале «исполнение»).

На заключительном этапе атрибуты в виде знаков наносятся на карту для анализа. Карта представляет собой две пересеченные оси координат «важность» и «исполнение», которые делят пространство на четыре квадрата: (2) «успешный результат», (4) «возможная переоценка», (3) «низкий приоритет» и (1) «сосредоточиться на этом» (рисунок 4).

Рисунок 4



Анализ атрибутов «важность» - «исполнение»

Квадрат “успешный результат” указывает на атрибуты «внутреннего продукта», которые важны для персонала и которыми они удовлетворены. Задача руководства гостиницы заключается в сохранении этого состояния дел.

Квадрат “возможная переоценка” указывает на возможное перерасходование ресурсов гостиницы на атрибуты «внутреннего продукта», которые являются маловажными для «внутренних клиентов» и не влияют существенно на их покупательское поведение.

Квадрат “низкий приоритет” указывает на атрибуты «внутреннего продукта», которым гостиница уделяет мало внимания и ресурсов. На эти атрибуты не рекомендуется тратить дополнительные средства, так как они являются маловажными также и для «внутренних клиентов».

Квадрат “сосредоточиться на этом” указывает на проблематичные атрибуты «внутреннего продукта». Эти атрибуты являются чрезвычайно важными для «внутренних клиентов» и существенно влияют на их покупательское поведение, но гостиница не уделяет им достаточного внимания и ресурсов.

Таблица 1

Результаты проведенного опроса специалистов гостиничной отрасли г. Москвы по теме «Аудит внутреннего маркетинга на предприятиях гостиничной отрасли г. Москвы» методом анализа «важность - исполнение»

Описание атрибута	Важность	Исполнение	Положение на карте
Режим работы	3,75	3,75	Низкий приоритет
Интересная работа (М)	4,34	3,98	Сосредоточиться
Самостоятельность в работе	3,25	3,35	Низкий приоритет
Достижение личных целей относящихся к работе (М)	4,26	3,87	Сосредоточиться
Возможность долговременных отношений с работодат.	4,36	4,08	Успешн. результат
Перспективы служебной карьеры	4,23	3,04	Сосредоточиться
Возможность получать новые навыки и знания (М)	4,65	3,05	Сосредоточиться
Престижность предприятия	4,57	3,98	Сосредоточиться
Получение достойной заработной платы (М)	4,39	3,38	Сосредоточиться
Возможность получения социального пакета (М)	4,35	3,34	Сосредоточиться
Уровень организации труда на предприятии, адаптация и ориентация молодых специалистов	4,98	3,41	Сосредоточиться
Отношения с коллегами	3,42	3,25	Низкий приоритет
Соответствие работы своим личным способностям	4,12	3,87	Успешн. результат
Быть по достоинству оцененным своим руковод. (М)	4,47	3,48	Сосредоточиться
Информирование о результатах своей работы	4,34	3,26	Сосредоточиться
Участие в принятии решений (М)	4,09	3,05	Сосредоточиться

- Средний балл по оценке «важность» был получен по пятибалльной шкале Лайкерта: «очень неважно», «неважно», «безразлично», «важно», «очень важно»;

- Средний балл по оценке «исполнение» был получен по пятибалльной шкале Лайкерта: «очень неудовлетворен», «неудовлетворен», «безразлично», «удовлетворен», «очень удовлетворен».

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Из шестнадцати атрибутов два атрибута - «Возможность долговременных отношений с работодателем» и «Соответствие работы своим личным способностям» оказались в квадрате “успешный результат”.

Три атрибута – «Режим работы», «Самостоятельность в работе», «Отношения с коллегами» оказались в квадрате “низкий приоритет”.

Одиннадцать атрибутов - «Интересная работа», «Достижение личных целей относящихся к работе», «Перспективы служебной карьеры», «Возможность получать новые навыки и знания», «Престижность предприятия», «Получение достойной заработной платы», «Возможность получения социального пакета», «Уровень организации труда на предприятии, адаптация и ориентация молодых специалистов», «Быть по достоинству оцененным своим руководителем», «Информирование о результатах своей работы», «Участие в принятии решений» оказались в квадрате “сосредоточиться на этом”.

В квадрате “возможная переоценка” не оказалось ни одного атрибута.

Внимания заслуживают атрибуты, попавшие в квадрат «сосредоточиться на этом», а также следует уделить особое внимание атрибутам с большими разрывами в рейтингах важности и исполнения.

Как показал опрос, наиболее серьезные расхождения наблюдается по следующим атрибутам, представленным в таблице:

Таблица 2

Рейтинг наиболее серьезных расхождений по результатам аудита внутреннего маркетинга на предприятиях гостиничной отрасли г. Москвы

Атрибут	Важность	Исполнение	Расхождение
Возможность получать новые навыки и знания	4.65	3.05	1.60
Уровень организации труда на предприятии, адаптация и ориентация молодых специалистов	4.98	3.41	1.57
Перспективы служебной карьеры	4.23	3.04	1.19
Информированность о результатах работы	4.34	3.26	1.08
Участие в принятии решений	4.09	3.05	1.04

Наиболее существенные расхождения по первым двум характеристикам соответствуют современному состоянию гостиничной отрасли.

Проблемы внешней маркетинговой среды предприятий сферы гостеприимства, связанные с кадровым потенциалом отрасли, нашли своё дальнейшее продолжение в слабых

сторонах этих предприятий. Невнимание и в дальнейшем к этим атрибутам со стороны высшего руководства предприятий гостиничной отрасли может вызвать со стороны персонала невнимательность по отношению к внешним клиентам, снижении качества их обслуживания, большой текучести кадров, что, к сожалению, и происходит в настоящий момент.

Проведенный аудит состояния процессов внутреннего маркетинга на предприятиях гостиничной отрасли г. Москвы позволил подойти к разработке структурированной программы внутреннего маркетинга. Программа внутреннего маркетинга связана с выявлением целей на внутреннем рынке предприятия. Выявление внутренних сегментов основывается на определении той роли, которые будут принадлежать различным категориям персонала предприятия сферы гостеприимства в процессе внедрения внешней стратегии.

Программа внутреннего маркетинга определяет, что потребуется от каждого сегмента внутреннего рынка для достижения поставленных маркетинговых целей.

В диссертационной работе предложен алгоритм внедрения программы внутреннего маркетинга на предприятиях сферы гостеприимства, включающий пять последовательных этапов: подготовка, презентация, внедрение, закрепление, аудит.

Этап 1: Подготовка базиса для внедрения программы внутреннего маркетинга на предприятии сферы гостеприимства

Первый этап закладывает базу для создания условий внедрения программы внутреннего маркетинга на предприятии сферы гостеприимства. На первом этапе необходимо сконцентрировать усилия на следующих задачах:

1. Формирование системы показателей по выявлению удовлетворенности внешних и внутренних клиентов, определение первоочередных внутренних операционных процессов, оказывающих влияние на показатели удовлетворенности клиентов.
2. Определение центра ответственности, отвечающего за процесс качества обслуживания клиентов.
3. Разработка единых стандартов обслуживания клиентов предприятия сферы гостеприимства.
4. Разработка комплексной системы обучения персонала стандартам обслуживания, техническим знаниям, правилам работы на предприятии.
5. Подбор методов и разработка инструментов контроля за процессом качества предоставления услуг и качеством обслуживания клиентов, осуществление контроля за выполнением стандартов обслуживания.
6. Создание системы материальной и нематериальной мотивации персонала, включающей стимулирование за качественное обслуживание клиентов.

Практические рекомендации по формированию программы внутреннего маркетинга на предприятиях сферы гостеприимства охватывают основополагающие элементы.

1. Формирование системы показателей по выявлению удовлетворенности клиентов.

Построение индексов удовлетворенности гостей предусматривает систему мониторинга посредством проведения анкетирования на основе специальных опросных листов. Оценка качества предоставляемых услуг охватывает следующие блоки:

- Качество номера
- Соответствие цен качеству
- Блюда и напитки
- Работу персонала и обслуживание
- Решение проблем гостя персоналом гостиницы

Каждый из этих блоков содержит, в свою очередь, множество критериев, по которым гость выставляет оценку.

Два последних блока направлены на отслеживание состояния внутреннего маркетинга на предприятии сферы гостеприимства. Предполагается проводить мониторинг на регулярной основе не реже одного раза в полгода.

Основными показателями отчета, характеризующими работу, являются:

- Абсолютная удовлетворенность гостей пребыванием в гостинице (Complete Customer Satisfaction Score) — основной показатель
- Индекс удовлетворенности гостей качеством проживания (Product Index)
- Индекс удовлетворенности гостей обслуживанием (Service Index)

При подсчете абсолютной удовлетворенности гостей пребыванием в гостинице (Complete Customer Satisfaction Score) используются ответы на один контрольный вопрос анкеты с пятибалльной шкалой Лайкерта (от “полностью удовлетворен”, до “совершенно не удовлетворен”): “оцените, на сколько вы удовлетворены пребыванием в гостинице” рассчитывается по следующей формуле:

$$CCS\ Score = \left(\frac{X}{Y - Z} \right) * 100\%$$

X – количество респондентов, полностью удовлетворенных пребыванием в отеле;

Y – общее количество респондентов, прошедших опрос;

Z – количество респондентов, не давших ответ на данный вопрос.

При подсчете индекса удовлетворенности гостей качеством проживания (Product Index) учитываются следующие атрибуты:

- Общее качество номера
- Ощущение простора в номере

- Состояние мебели в номере
- Общее состояние чистоты в номере
- Тишина и покой в номере
- Общее техническое состояние

При подсчете индекса удовлетворенности гостей обслуживанием (Service Index) учитываются следующие атрибуты:

- Общее качество работы и обслуживания
- Общая оценка качества питания
- Разрешение проблем персоналом гостиницы
- Общая оценка завтрака, обеда и ужина
- Отношение со стороны персонала
- Эффективность работы персонала
- Чистота и обслуживание номера во время проживания
- Информация о мероприятиях и объектах на территории гостиницы

Индексы удовлетворенности гостей качеством проживания и обслуживания строятся на основе атрибутов, оцениваемых гостями по 10-ти бальной шкале, и рассчитываются по формуле:

$$\text{Index} = \frac{\sum (X_i * \frac{Y_i}{\sum Y_i})}{10} * 100\%$$

- X₁, X₂... X_n - оценка по атрибуту индекса (например: общее качество номера или общее качество работы и обслуживания);

- Y₁, Y₂... Y_n - вес данного атрибута в рассчитываемом индексе.

2. Разработка и внедрения корпоративного стандарта обслуживания гостей. Стандарт обслуживания – это единый корпоративный стиль работы сотрудников с гостями. Разработанный стандарт обслуживания для гостиничных предприятий включает в себя:

- Политика отношения гостиницы к своему гостю.
- Принципы обслуживания гостей.
- Разделение полномочий сотрудников гостиницы в обслуживании гостей.
- Ответственность предприятия перед гостями.
- Технологии взаимодействия с гостями для различных групп сотрудников.
- Что можно и что нельзя делать контактному персоналу гостиницы.
- Какой круг вопросов может и должен решать контактный персонал.

- Определение необходимого уровня знаний, умений, навыков для контактного персонала.
- Какова должна быть система контроля этих качеств, умений и навыков.
- Каким образом должна быть построена система обучения этим умениям и навыкам.
- Описание форм внутреннего взаимодействия между сотрудниками.
- Процедуры проведения совещаний, формы отчетности, формы предоставления внутренней информации и т.п.
- Описание процедур диагностики удовлетворенности клиентов.
- Система работы с жалобами гостей.

3. Постановка системы внутрифирменного обучения в гостинице, объединенная единой концепцией и методологией, разработанной для всех уровней руководителей и специалистов в рамках стратегии развития предприятия и задач, стоящих перед отдельными структурными подразделениями. Внедрение стандарта обслуживания. Система обучения стандарту обслуживания.

Этап 2: Презентация программы внутреннего маркетинга сотрудникам предприятия сферы гостеприимства.

Цели проведения цикла презентаций для сотрудников предприятия сферы гостеприимства:

- Объяснение цели улучшения качества обслуживания на предприятии. Если сотрудники не будут понимать смысла изменений, то есть вероятность того, что они не захотят участвовать в изменениях и будут сопротивляться новым подходам.
- Донести до персонала план внедрения стандартов обслуживания клиентов, который включает обучение и оценку знаний и навыков выполнения стандартов.
- Сообщить методику контроля выполнения сотрудниками стандартов на рабочих местах, сообщить цель и необходимость проведения программы «Таинственный гость». До сотрудников необходимо донести, что контроль необходим как обратная связь для них же самих - о том, каковы их сильные стороны в обслуживании клиентов, и какие существуют зоны развития.
- Детально разъяснить новую систему мотивации. Система оплаты труда всегда является точкой особого внимания персонала, и существенное изменение подхода к выплатам разрушает ощущение безопасности, создает тревогу, страх нестабильности. Только детальная презентация с примерами может снизить описанные негативные явления.

Часто этот этап игнорируется. Тем самым фактически замедляется процесс изменений. Руководство предприятия сферы гостеприимства может столкнуться с сильным

сопротивлением персонала, связанным с непониманием целей изменений, страхом перемен, нежеланием выполнять новые обязанности. Подобное сопротивление в худшем варианте может привести к росту текучести персонала за счет опытных сотрудников, а также к саботажу изменений на рабочих местах. Потому проведение презентаций для всего персонала, вовлеченного в процесс изменений, является обязательным этапом.

Кроме того, подобные мероприятия имеют мотивирующее значение для персонала: сотрудники понимают цели и пути их достижения, видят свой вклад в развитие предприятия, чувствуют причастность к компании и свою значимость, и в конечном итоге, принимают процесс изменений и охотнее выполняют новые обязанности. Подобные прозрачные принципы управления предприятием позитивно влияют на его корпоративную культуру.

Этап 3: Внедрение системы

Данный этап наиболее длительный. Он включает внедрение всех новых бизнес-процессов предприятия, требует внимания и значительных усилий центра ответственности.

Хронологически описать действия предприятия сферы гостеприимства на этом этапе можно следующим образом:

- Внедрение стандартов обслуживания клиентов. Внедрение включает обучение и оценку результатов обучения. Обучение может проводиться в различных формах: самостоятельное обучение (по методическому пособию), просмотр видеоматериалов, обучение в форме тренинга или семинара, индивидуальное наставничество и др. В зависимости от формы обучения определяется длительность программы обучения и форма оценки изученного. Среди популярных форм оценки - assessment center (оценочные центры).
- Обучение сотрудников техническим знаниям о продукте и предоставляемых услугах. Обучение может проводиться за счет внутренних и внешних ресурсов. Под внутренними ресурсами понимается проведение семинаров, тренингов, инструктажей тренинг-менеджерами предприятия сферы гостеприимства.
- Запуск программы контроля «Таинственный гость».
- Проведение тестирования системы мотивации и пилотная программа мотивации. В нее входит начисление заработной платы по результатам первого итогового периода, вручение первых номинаций, а также внесение изменений и дополнений в существующую систему по результатам пилотного проекта.
- Проведение первых PR мероприятий и мероприятий по формированию клиентоориентированной среды на предприятии. Среди них может быть новостной блок, посвященный сервису, на внутреннем сайте компании либо в корпоративной

газете, создание легенд об уникальном обслуживании, проведение конкурсов на лучший сервис и многое другое.

Этап 4: Закрепление результатов

Главная задача четвертого этапа - сохранить достигнутый результат по обслуживанию и построить клиентоориентированную среду в компании. Достичь этого возможно только при условии успешного прохождения всех предыдущих этапов, регулярном и четком выполнении всех процессов - обучение персонала, оценка и контроль, мотивация.

Среди рисков этого этапа - неэффективная работа центра ответственности.

Этап 5: Систематический аудит и развитие

Содержанием этого этапа является регулярный (например, 1 раз в полгода) аудит существующих стандартов, системы обучения и мотивации. В течение всего периода необходимо накапливать предложения по улучшению каждого компонента программы внутреннего маркетинга, чтобы в конце периода оценить необходимость изменений и улучшений системы, и внести необходимые изменения.

В заключении по диссертации обобщены основные результаты проведенного исследования и сформулированы выводы и рекомендации по обоснованию комплекса методических и научно-практических рекомендаций по формированию и использованию стратегической модели развития гостиничных предприятий на основе системы взаимосвязанных показателей.

Основные положения диссертационного исследования в опубликованных автором работах общим объемом 1,4 п.л.:

В изданиях, рекомендованных ВАК РФ:

1. Кассин К.П. «Международные стандарты гостиничной индустрии» журнал «Вестник Российской Экономической Академии им. Г.В. Плеханова», №6(24), 2008, в соавторстве, 0.7 п.л.

В других изданиях:

2. Кассин К.П. «Лояльность клиентов как основное конкурентное преимущество предприятия сферы гостеприимства» журнал «Современные аспекты экономики» №10 (123) 2007 г., 0.4 п.л.
3. Кассин К.П. «Взаимосвязь “лояльный персонал – лояльный клиент – доходность предприятия сферы гостеприимства”» журнал «Современные аспекты экономики» №9 (122) 2007 г., 0.3 п.л.

Отпечатано в типографии ГОУ ВПО «Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова».

Тираж 100 экз. Заказ № _____

